

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil dan pembahasan terkait peranan COSO *enterprise risk management* dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus produksi (studi kasus pada PT. Sari Sandang) menghasilkan kesimpulan-kesimpulan, meliputi:

1. Gambaran proses produksi yang selama ini berjalan pada PT. Sari Sandang meliputi aktivitas-aktivitas sebagai berikut:
 - a. Aktivitas rancangan produk PT. Sari Sandang meliputi rancangan kain celup dan kain motif. Kepala bagian *dyeing* mengotorisasi pembuatan rancangan kain celup dan kepala bagian *printing* mengotorisasi pembuatan kain motif berdasarkan jadwal produksi mingguan. Jadwal produksi mingguan dibuat oleh kepala bagian produksi dan disetujui oleh manajer produksi. Rancangan kain celup dibuat oleh operator *matching* sedangkan rancangan kain motif dibuat oleh operator *colour mixing*. Operator memberikan hasil rancangan kain dan sampel kain (*strike off*) kepada kepala bagian produksi sehingga kepala bagian produksi membuat dokumen *order dyeing* dan *printing (bill of material)*.
 - b. Aktivitas perencanaan dan penjadwalan PT. Sari Sandang dilakukan sebanyak satu kali dalam kurun waktu satu minggu. Perencanaan dan penjadwalan produksi PT. Sari Sandang adalah berupa rencana atau jadwal produksi mingguan. Jadwal produksi mingguan dibuat oleh kepala bagian produksi ketika mereka melakukan pertemuan atau rapat mingguan dengan manajer pemasaran. Rapat mingguan bertujuan meninjau ketersediaan kain *greige* dan kesanggupan bagian produksi terhadap permintaan pesanan dari bagian pemasaran.
 - c. Aktivitas operasi produksi PT. Sari Sandang terdiri dari aktivitas pembukaan kain *greige (opening)*, pencucian kain *greige (washing)*, pengeringan kain *greige (washing)*, pencelupan kain *greige (dyeing)*, penyusutan kain *greige (creeping)*, pengaturan struktur benang lusi dan pakan kain *greige (setting)*, percetakan kain *greige (printing)*, penyerapan zat warna (fiksasi), pembersihan

zat warna (*reduction clearing*), pembentangan kain (*scutching*), pemberian obat resin (*resin finishing*), pemeriksaan kualitas (*inspecting*), dan pembungkusan kain (*packing*).

- d. Aktivitas akuntansi biaya PT. Sari Sandang terdiri dari aktivitas pencatatan laporan mesin oleh operator produksi, aktivitas pencatatan di laporan regu produksi oleh *supervisor*, dan aktivitas pencatatan laporan produksi harian oleh kepala bagian produksi. Manajer produksi meninjau laporan produksi harian dan memberikan laporan produksi harian kepada bagian keuangan.
2. Sistem pengendalian internal yang selama ini berjalan pada siklus produksi PT. Sari Sandang belum sesuai dengan COSO *enterprise risk management* berdasarkan komponen-komponen berikut ini:
 - a. Komponen lingkungan internal menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kebijakan selera risiko dan struktur organisasi. Perusahaan tidak memiliki aturan, deskripsi pekerjaan, kebijakan dan prosedur tertulis. Perusahaan tidak memiliki kebijakan insentif dan peningkatan jenjang karir terhadap karyawan produksi.
 - b. Komponen pengaturan tujuan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kelengkapan pengaturan tujuan meliputi tujuan strategis, operasi, pelaporan, dan kepatuhan.
 - c. Komponen aktivitas pengendalian menunjukkan bahwa departemen produksi memiliki pemisahan fungsi *authorization* namun fungsi *recording* dan *custody* pada siklus produksi dilakukan oleh orang yang sama. Aktivitas pembelian barang perlu persetujuan terlebih dahulu dari manajer produksi. Rancangan dan penggunaan dokumen produksi telah memiliki tanda tangan, inisial dan kode otorisasi namun perusahaan belum memiliki kelengkapan dokumen sehingga tidak terdapat bukti tertulis terhadap aktivitas produksi tertentu. Pengendalian fisik terhadap aset dan catatan produksi telah dibatasi oleh pembatasan akses ke dalam gudang dan pembatasan akses ke dalam ruang pengarsipan dokumen. Pemeriksaan independen terhadap kinerja produksi belum memadai. Departemen produksi tidak melakukan pemeriksaan terhadap perbedaan kuantitas bahan baku yang diminta dengan kuantitas bahan baku yang

- dikeluarkan oleh departemen persediaan. Laporan produksi tidak dilakukan pemeriksaan independen sehingga sulit untuk diandalkan karena laporan dapat direayasa atau memiliki kesalahan pencatatan (*human error*).
- d. Komponen informasi dan komunikasi menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki rangkap atau tembusan dokumen sehingga pembuat dokumen dapat mengarsipkan dokumen tersebut dan departemen lain dapat menggunakan informasi dari departemen produksi. Perusahaan tidak memiliki teknik dokumentasi sistem seperti diagram alir atau *flowchart*. Beberapa transaksi pada aktivitas produksi belum memiliki bukti dokumen sehingga tidak ada bukti transaksi tertulis.
 - e. Komponen pemantauan menunjukkan bahwa terdapat pemantauan produksi secara langsung oleh *supervisor* terhadap operator mesin. Perusahaan memiliki petugas keamanan namun tidak memiliki tidak memasang CCTV pada keseluruhan area produksi. Perusahaan tidak memiliki kebijakan pemantauan berupa jaringan netral terhadap pelaporan tindakan kecurangan.
3. Analisis *enterprise risk management* dan evaluasi tindakan pencegahan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus produksi PT. Sari Sandang dilakukan dengan menggunakan pendekatan HOR (*house of risk*). Peranan COSO *enterprise risk management* dalam penelitian ini adalah memberikan tindakan pencegahan (*preventive action*). Peranan tindakan pencegahan dievaluasi berdasarkan matriks HOR 1 dan matriks HOR 2. Tahap identifikasi peristiwa, penilaian risiko dan tanggapan risiko dijelaskan pada poin-poin berikut ini:
- a. Tahap identifikasi peristiwa (*risk identification*) berperan menganalisis kejadian risiko (*risk event*) dan sumber atau agen risiko (*risk agent*) yang berada di siklus produksi PT. Sari Sandang. Hasil identifikasi kejadian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki 30 kejadian risiko pada siklus produksi. Hasil identifikasi sumber risiko menunjukkan bahwa 30 kejadian risiko berasal dari 32 sumber risiko yang selama ini berada pada siklus produksi PT. Sari Sandang.

- b. Tahap penilaian risiko (*risk assessment*) berdasarkan pendekatan *house of risk 1: risk identification* menunjukkan bahwa perusahaan memiliki 13 sumber risiko utama (*risk agent*) berdasarkan persentase kumulatif diagram pareto dan nilai ARP berdasarkan matriks HOR 1 (*house of risk 1 : risk identification*).
Perusahaan perlu memiliki tindakan pencegahan (*preventive action*) terhadap ketigabelas masalah tersebut sehingga perusahaan dapat mengurangi 81,45% dampak risiko operasional perusahaan. Tiga belas sumber risiko terpilih merupakan input dalam tahap tanggapan risiko.
 - c. Tahap tanggapan risiko (*risk response*) menunjukkan perusahaan dapat menerapkan 15 tindakan pencegahan (*preventive action*) untuk mengatasi 13 sumber risiko dan peranan tindakan pencegahan dievaluasi berdasarkan nilai ETD (*effectiveness to difficulties ratio*) tertinggi hingga nilai terendah berdasarkan matriks HOR2 (*house of risk 2: risk treatment*).
4. Peranan COSO *enterprise risk management* untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus produksi PT. Sari Sandang yaitu membantu perusahaan mengidentifikasi risiko proses produksi dari aktivitas perancangan produk sampai aktivitas akuntansi biaya. COSO *enterprise risk management* berperan sebagai pedoman untuk menganalisis sistem pengendalian internal yang selama ini berjalan pada siklus produksi PT. Sari Sandang. COSO *enterprise risk management* berperan dalam mengidentifikasi, menilai dan memberikan tanggapan risiko pada siklus produksi PT. Sari Sandang. COSO *enterprise risk management* berperan memberikan tindakan penanganan masalah berupa tindakan pencegahan (*preventive action*). Tindakan pencegahan yang perlu PT. Sari Sandang terapkan terlebih dahulu adalah tindakan pencegahan dengan nilai ETD (*effectiveness to difficulties ratio*) tertinggi ke nilai ETD terendah secara berurutan.

5.2. Saran

Kesimpulan di atas menghasilkan saran-saran yang dapat membantu PT. Sari Sandang meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus produksi. Saran-saran tersebut diharapkan dapat mencegah risiko-risiko yang ada sehingga perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus produksi. Saran-saran tersebut ditunjukkan kepada:

1. Manajer-manajer yang memiliki keterlibatan atau melakukan aktivitas produksi meliputi manajer produksi, manajer sumber daya manusia, manajer persediaan, dan manajer utilitas
 - a. Manajer produksi diharapkan melakukan tindakan pencegahan berdasarkan saran-saran sebagai berikut:
 - i. Manajer produksi perlu menetapkan prosedur khusus tentang pembersihan dan pengaturan mesin secara rutin sebelum menggunakan mesin *printing (flat)* sehingga operator dapat mencegah kecacatan noda (*marks*) dan presisi yang tidak sempurna (*outsetting*) pada kain motif.
 - ii. Manajer produksi perlu membuat jadwal perawatan dan inspeksi terhadap semua mesin produksi dan melakukan inspeksi secara rutin sehingga mesin-mesin produksi tidak rusak secara tiba-tiba dan proses produksi dapat berlangsung tanpa hambatan.
 - iii. Manajer produksi perlu memasang mesin *wrapping/ shrink packaging* sehingga gulungan kain tidak memiliki lipatan dan bahan *packing* kain menjadi rapi dan kuat karena proses *packing* telah dilakukan secara otomatis dan lebih cepat daripada proses manual.
 - iv. Manajer produksi perlu mengganti mesin obras lama dengan model terbaru sehingga sambungan kain *greige* menjadi lebih kuat dan tidak mudah putus karena mesin obras baru memiliki dinamo yang lebih besar dan jumlah *overlock* yang lebih banyak.
 - v. Manajer produksi perlu memasang *backup power* seperti PLC (*programmable logic controllers*), *uninterruptible power supply* (UPS), atau *backup power* lainnya yang memiliki tegangan stabil sehingga aktivitas

produksi tetap berlangsung karena perusahaan telah menyiapkan alternatif pembangkit listrik mandiri saat aliran listrik negara terputus

- b. Manajer sumber daya manusia perlu melakukan pelatihan tambahan pada aktivitas produksi yang memerlukan keahlian atau kompetensi khusus seperti operator *jet-dyeing* dan *steamer* sehingga mereka dapat mencegah kecacatan bintik (*spots*) dan presisi yang tidak sempurna (*outsetting*) pada aktivitas pencelupan (*dyeing*) dan percetakan (*printing*).
 - c. Manajer persediaan perlu melakukan perhitungan dan pelaporan persediaan baku secara rutin sehingga kekurangan dan keterlambatan produksi dapat dicegah karena kepala bagian produksi telah mendapat informasi persediaan bahan baku di gudang.
 - d. Manajer utilitas perlu mendaftarkan perusahaan menjadi pelanggan prioritas PLN sehingga perusahaan mendapat peringatan pemadaman listrik dan mesin produksi tidak akan tidak berhenti secara tiba-tiba.
2. Kepala bagian produksi:
- a. Kepala bagian produksi perlu membuat dokumen permintaan bahan baku (*material requisition*) sebagai bukti bahwa departemen produksi membutuhkan pengeluaran bahan baku dari gudang persediaan.
 - b. Kepala bagian produksi perlu membuat daftar perencanaan kebutuhan bahan baku mingguan sehingga departemen produksi tidak mengalami kekurangan dan keterlambatan produksi kain celup dan kain motif
 - c. Kepala bagian produksi perlu memberikan kolom tanggal selesai pada dokumen perintah produksi (*production order*) sehingga departemen produksi dan *inspecting verpacking* menyelesaikan produk akhir sesuai dengan jadwal produksi mingguan dan tidak ada perintah produksi yang beralih ke minggu berikutnya.
 - d. Kepala bagian produksi perlu membuat dokumen daftar operasi (*operation list*) sehingga kain menyusut secara maksimal dan tidak memiliki sisa-sisa zat warna karena operator mesin melakukan aktivitas penyusutan kain *greige* (*creeping*) dan pembersihan sisa-sisa zat kain (*reduction clearing*) sesuai standar dan waktu operasi.

- e. Kepala bagian produksi perlu mempersiapkan *safety stock* atau sambungan kain *greige* tambahan sehingga apabila kain *greige* putus saat berada pada proses tertentu, departemen produksi memiliki persediaan sambungan kain *greige* cadangan.
3. *Supervisor* perlu membuat dokumen tiket waktu kerja (*job-time ticket*) sehingga operator dapat mencegah kecacatan noda (*marks*) dan presisi cetakan yang tidak sempurna (*outsetting*) pada kain motif karena operator melakukan aktivitas percetakan (*printing*) sesuai dengan tahap-tahap operasi dan standar waktu yang telah dirancang di dalam dokumen tiket waktu kerja.
4. Operator *matching* dan operator *colour mixing* perlu mengarsipkan data persediaan rancangan kain dan data sampel secara teratur sehingga kesalahan resep dan sampel kain dapat dicegah karena basis data telah tersusun secara berurutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Keahlian DPR RI. (2020, June). Analisis Strategi Menyelamatkan Industri Tekstil. Retrieved March 22, 2021, from [berkas.dpr.go.id: https://berkas.dpr.go.id/puskajianggaran/buletin-apbn/public-file/buletin-apbn-public-107.pdf](https://berkas.dpr.go.id/puskajianggaran/buletin-apbn/public-file/buletin-apbn-public-107.pdf)
- Comitee of Sponsoring Organization of The Treadway Commisions. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrated Framework*. Retrieved April 17, 2021, from <https://www.coso.org/>: <https://www.coso.org/pages/erm-integratedframework.aspx>
- COSO. (2016, August 24). Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Risiko dalam Sektor Jasa. Retrieved April 6, 2021, from [http://lib.ibs.ac.id/](http://lib.ibs.ac.id/materi/Prosiding/SNA%20XIX%20(19)%20Lampung%202016/makalah/136.pdf): [http://lib.ibs.ac.id/materi/Prosiding/SNA%20XIX%20\(19\)%20Lampung%202016/makalah/136.pdf](http://lib.ibs.ac.id/materi/Prosiding/SNA%20XIX%20(19)%20Lampung%202016/makalah/136.pdf)
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Intergating with Strategy and Performance*. Retrieved April 4, 2021, from <https://customer.acua.org/>: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Fahmi, I. (2016). Pengantar Manajemen Keuangan Teori dan Soal Jawab. Bandung: Alfabeta.
- Fauzi, I. I., Sari, I. N., Gultom, M. P., & Ananda, R. (2020). Industri Tekstil. Retrieved December 2, 2020, from [osf.io: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8gnBVruPHjsJ:https://osf.io/nxjpr/download/%3Fformat%3Dpdf+%&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8gnBVruPHjsJ:https://osf.io/nxjpr/download/%3Fformat%3Dpdf+%&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id)
- Kuncoro, B., Siregar, E.J., & Roebiono, R. P. (2018). *Sharing Session dan Workshop Penerapan ERM*. Retrieved May 2, 2021, from [https://iknowsubs.pelindo.co.id/](https://iknowsubs.pelindo.co.id/uploads/fc4bb27281673a240f9ffd384afbeb2e.pdf): <https://iknowsubs.pelindo.co.id/uploads/fc4bb27281673a240f9ffd384afbeb2e.pdf>
- Mahmudi. (2019). Buku Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. STIM YPKM.
- Mardiasmo. (2018). Perpajakan Edisi Terbaru. Yogyakarta: Andi.

- Microsoft. *Create A Pareto Chart*. (2021). Retrieved June 2021, from <https://support.microsoft.com/en-us/office/create-a-pareto-chart-a1512496-6dba-4743-9ab1-df5012972856>
- Munandar, A. (2017). Bab II Landasan Teori. Retrieved April 14, 2021, from digilib.uinsgd.ac.id: <http://digilib.uinsgd.ac.id/6852/5/BAB%20II.pdf>
- Pekei, B. (2016). *Konsep dan Analisis Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Taushia.
- Pujawan, I.N., & Geraldin, L. (2009). *House of risk: A Model For Proactive Supply Chain Risk Management*. *Business Process Management* (p. 953-967). Journal , Vol 15., No.6
- Rendiana, G. (2016). Tinjauan Pustaka. Retrieved April 27, 2021, from <http://repository.unisba.ac.id/>: http://repository.unisba.ac.id:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5132/06bab2_rendiana_10090311185_skr2015.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Romney, B. M., & Steinbart, P. J. (2018). *Accounting Information System Fourteenth Edition*. New York: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Chichester: John & Wiley Sons Ltd.
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Turner, L., Weickgenannt, A., & Kay, M. (2017). *Accounting Information Systems Controls and Processes*. Wiley.